

Carolin Schröder, Heidi Sinning

Stadt-regionale Kooperation und demographischer Wandel – am Beispiel Thüringen

Book Part, Published Version

This version is available at <http://dx.doi.org/10.14279/depositonce-6655>.



Suggested Citation

Schröder, Carolin; Sinning, Heidi: Stadt-regionale Kooperation und demographischer Wandel – am Beispiel Thüringen. - In: Sedlacek, P.: Räumliche Konsequenzen des demographischen Wandels. - Hannover: Akademie für Raumforschung und Landesplanung, 2007. - (Arbeitsmaterial der ARL ; 331) - ISBN: 978-3-88838-331-1 (print). - pp. 137-155.

Terms of Use

Copyright applies. A non-exclusive, non-transferable and limited right to use is granted. This document is intended solely for personal, non-commercial use.

Carolin Schröder, Heidi Sinning

Stadt-regionale Kooperation und demographischer Wandel – am Beispiel Thüringen

Gliederung

- 1 Kooperation als Strategie zur Gestaltung des demographischen Wandels
- 2 Kooperationsformen im Governance-Modell – Praxisbeispiele aus Thüringen
 - 2.1 Interkommunale und ressortübergreifende Kooperation
 - 2.2 Public-Private-Partnerships
 - 2.3 Bürgerorientierte Kommune
 - 2.4 Bürgerschaftliches Engagement
 - 2.5 Unternehmensnetzwerke
 - 2.6 Corporate Citizenship
 - 2.7 Stadt-regionale Partnerschaft – öffentliche Hand, Wirtschaft und Bürgerschaft
- 3 Fazit – Handlungsbedarfe und Perspektiven für Thüringen

Literatur

1 Kooperation als Strategie zur Gestaltung des demographischen Wandels

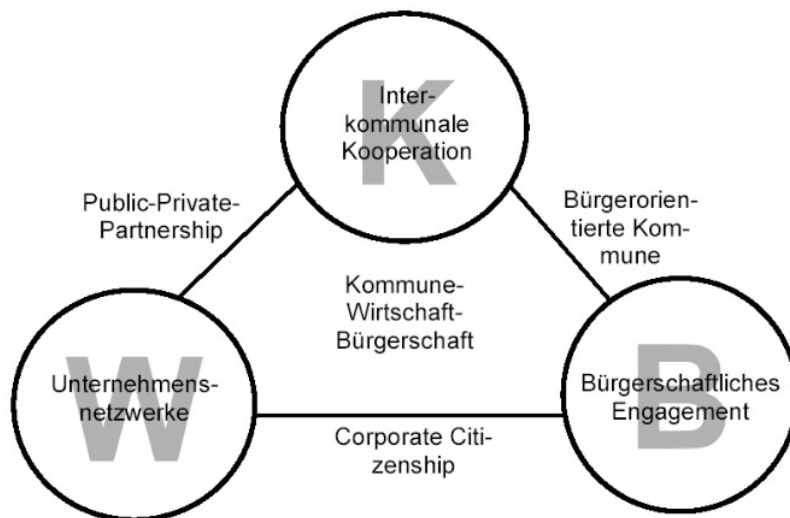
Die Folgen des demographischen Wandels werfen die Frage auf, wie sich die Kommunen und Regionen in Thüringen strategisch verhalten sollen. Städte und Gemeinden können um Bevölkerung bzw. um besonders attraktive Bevölkerungsgruppen konkurrieren oder sie können mit anderen Kommunen und mit weiteren (privaten) Akteuren kooperieren und ressortübergreifend arbeiten, um die Herausforderungen des demographischen Wandels (z. B. Rückgang der Erwerbstätigkeit und der verfügbaren Fachkräfte, veränderte Bedarfe bei sozialer und kultureller Versorgung, Infrastrukturanpassungen u. a. in den Bereichen Bauen, Wirtschaft, Verwaltung, Soziales) gemeinsam zu bewältigen. Im Folgenden soll geklärt werden, welchen Beitrag Kooperationsstrategien im Rahmen des demographischen Wandels leisten können, welchen theoretischen Bezugsrahmen und welche Kooperationsformen es gibt und wie ihre konkrete Ausgestaltung in der Praxis aussehen kann. Dazu wurde methodisch vorrangig auf Literatur- und Internetrecherchen sowie auf Telefoninterviews zurückgegriffen. Die vorgestellten Kooperationsformen sind nicht per se eine Lösung für den demographischen Wandel, sondern finden ihren Einsatz für verschiedene Aufgaben. Die hier ausgewählten Beispiele beschreiben Kooperationen, die Antworten auf spezifische Probleme des demographischen Wandels geben können. Die Beispiele geben einen Einblick in die Anwendung von Kooperationsformen und -strategien in Thüringen; gleichzeitig dienen sie als Anre-

gung, im Zusammenhang mit dem demographischen Wandel stärker über neue Ziele und Strategien der Kommunal- und Regionalentwicklung nachzudenken.

Good Urban and Regional Governance als theoretischer Bezugsrahmen

Als theoretischer Bezugsrahmen einer Kooperationsstrategie zur Gestaltung des demographischen Wandels wird der Ansatz einer „Good Urban and Regional Governance“ zugrunde gelegt (siehe Abbildung 1; vgl. auch Bieker et al. 2004, Frauenholz; Knieling; Sinning 2004, Benz 2001). Governance drückt einen Wandel des Selbstverständnisses von städtischer und regionaler Steuerung aus; sie ist eine Weiterentwicklung des staatlichen Steuerungsverständnisses im Sinne des „aktivierenden Staates“. Bei dem dargestellten Governance-Modell handelt es sich um eine geregelte, aber dennoch flexible Form kooperativer Politik, die Akteure aus Staat/Kommunen, Wirtschaft und Zivilgesellschaft zusammenführt. Mit dem Zusatz „Good“ wird das Modell um die Dimension der Nachhaltigkeit bzw. der Lebensqualität erweitert. Good Governance ist eine Generation von Staats- und Verwaltungsreformen, die das wirksame, transparente und partnerschaftsorientierte Zusammenwirken von Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft zur innovativen Bewältigung gesellschaftlicher Probleme und zur Schaffung von zukunftsweisenden und nachhaltigen Entwicklungsmöglichkeiten und -chancen für alle Beteiligten zum Ziel haben (Löffler 2001: 212).

Abb. 1: „Good Urban and Regional Governance“ – Modell mit verschiedenen Kooperationsfeldern



Quelle: Bieker et al. 2004: 41

Für Städte und Regionen stellt sich danach in Bezug auf ihre politisch-administrative Organisation vor allem die Aufgabe, ihre Fähigkeit zur Selbstorganisation auszubauen. Daraus leiten sich zwei wesentliche Empfehlungen zur Gestaltung des demographischen Wandels ab:

- Ko-Produktion öffentlicher Leistungen durch Staat/Kommunen, Wirtschaft und Bürgerschaft: Politik und Verwaltung stehen vor der Aufgabe, private Akteure in die Wahrnehmung öffentlicher Aufgaben partnerschaftlich einzubeziehen.
- Strategischer Einsatz spezifischer Kooperationsformen: Im Rahmen des Governance-Modells eröffnen sich je nach Akteurskonstellation verschiedene Handlungsfelder der Zusammenarbeit. Zu diesen Kooperationsformen gehören interkommunale

und ressortübergreifende Kooperation, Public-Private-Partnership, Bürgerorientierung/Partizipation, Bürgerschaftliches Engagement, Corporate Citizenship, Unternehmensnetzwerke und stadregionale Partnerschaften (als Zusammenarbeit aller drei Akteursgruppen; siehe Abbildung 1).

Der in diesem Modell beschriebene Lösungsansatz geht davon aus, dass die aus dem demographischen Wandel resultierenden Herausforderungen auf kommunaler Ebene und von Politik und Verwaltung allein kaum zu lösen sind. Anstelle kommunaler Konkurrenz um die knapper werdende Bevölkerung und um bestimmte, ökonomisch bzw. fiskalisch attraktive Bevölkerungsgruppen erscheint es Erfolg versprechender, für verschiedene Aufgaben in interkommunaler bzw. regionaler Kooperation Anpassungsstrategien zu entwickeln – insbesondere um Vorteile von Arbeitsteilung zu nutzen, um einen Lastenausgleich zwischen Gewinnern und Verlierern des demographischen Wandels zu erreichen und um gemeinsam Probleme lösen zu können. Die Notwendigkeit der Kooperation ergibt sich nicht zuletzt auch daraus, dass die zur Verfügung stehenden öffentlichen Finanzmittel einen Engpassfaktor darstellen.

Welche Ansätze stehen hinter den verschiedenen Handlungsfeldern des Governance-Modells und wie lassen sie sich für Thüringen mit Beispielen illustrieren? Zu den verschiedenen Kooperationsformen werden im Folgenden in einem systematischen Überblick konkrete Ansätze vorgestellt, die zur konstruktiven Gestaltung des demographischen Wandels vor Ort beitragen. Diese werden mit Praxisbeispielen aus Thüringen illustriert. Sie unterscheiden sich hinsichtlich ihrer spezifischen Ziele, Strukturen und Umsetzungsstrategien. Potentielle Kooperationspartner sind Städte, lokale und regionale Wirtschaftsakteure und Anwohner. Dabei geht es in diesem Beitrag vorrangig darum, die Vielfalt von Kooperationsstrategien und -formen im Zusammenhang mit der Bewältigung der Herausforderungen, die sich im Zuge des demographischen Wandels ergeben, konkret für Thüringen aufzuzeigen. Dies soll zur Weiterentwicklung und Diskussion über zukünftige Handlungsansätze anregen.

2 Kooperationsformen im Governance-Modell – Praxisbeispiele aus Thüringen

2.1 Interkommunale und ressortübergreifende Kooperation

Zunehmend können kommunale Aufgaben aufgrund von fehlenden Finanzen und/oder abnehmenden Einwohnerzahlen nicht mehr effektiv erledigt werden, daher ist bessere interkommunale Arbeitsteilung gefragt. War es zunächst teilweise ein Rückzug einzelner Kommunen von freiwilligen Aufgaben, rückt nun die Option der Zusammenlegung von Pflichtaufgaben, z. B. im Infrastrukturbereich (Schulen, Kindergärten, kommunale Dienstleistungen etc.) in den Vordergrund. Die Bündelung von Kompetenzen und Ressourcen sowie das Herstellen von Synergien zur gemeinsamen Problembewältigung spielt dabei eine zentrale Rolle. Die Arbeitsfelder für interkommunale Kooperationen sind vielfältig. Finden sie sich klassisch im Bereich der freiwilligen Kooperation (Kultur, ÖPNV, Freiraum und Naherholung sowie Ver- und Entsorgung), so werden interkommunale Kooperationen zunehmend auch auf andere Felder, wie Bildung, Siedlungs- und Gewerbeentwicklung sowie öffentliche Verwaltung, ausgedehnt.

In Thüringen ist eine Reihe von interkommunalen Ansätzen zu finden, die bereits die Anforderungen im Zuge des demographischen Wandels aufgegriffen haben. Beispielsweise seien im Folgenden die Verankerung von Kooperationen im Landesentwicklungsprogramm Thüringen, die 2004 vereinbarte Städtefusion Leinefelde-Worbis und die ebenfalls 2004 vertraglich gegründete Kommunale Arbeitsgemeinschaft Erfurt-Weimar-

Jena vorgestellt. Darüber hinaus sind beispielsweise teilträumliche Entwicklungskonzepte, Stadt-Umland-Kooperationen oder auch grenzüberschreitende Kooperationen als potenzielle Ansätze interkommunaler Zusammenarbeit zu nennen.

Bevor die genannten Beispiele vorgestellt werden, sei darauf hingewiesen, dass integrierte Ansätze, wie sie im Rahmen des demographischen Wandels häufig zur Anwendung kommen, auch eine Kooperation verschiedener Ressorts und Fachplanungen erfordern. Ressortübergreifende Kooperationsfelder sind dabei insbesondere in den Bereichen Bauen, Planen, Stadterneuerung und Soziales zu finden, wo die Umnutzung von Gebäuden, eine Anpassung an die veränderte Bewohnerstruktur und der Rückbau von Gebäuden und Stadtteilen zu einer Aufgabe geworden sind. Für eine Zusammenarbeit in den Bereichen Ausbildung, Wirtschaft und Bildung wird in Kapitel 2.2 beispielsweise das InPrax-Netzwerk Thüringen vorgestellt. Eine ressortübergreifende Zusammenarbeit kann auch dazu beitragen, Standortprofile zu schärfen. Für die Kooperation der Bereiche Standortentwicklung, Kultur und Bildung wird dazu in diesem Kapitel die Kommunale Arbeitsgemeinschaft „Region Erfurt-Weimar-Jena“ beschrieben.

Landesentwicklungsprogramm (LEP) Thüringen

In der Fortschreibung 2004 ziehen sich zwei übergeordnete Leitvorstellungen durch das Landesentwicklungsprogramm: Nachhaltigkeit und Kooperation. Nachhaltigkeit wird hier verstanden als „wirtschaftliches Wachstum, soziale Sicherung und ein ökologisches Gleichgewicht“ (www.1), als langfristig offene Gestaltungs- und Lernprozesse, die auch institutionell nachhaltig gestaltet werden müssen. Die Kooperation von Kommunen und Regionen gilt dabei als Voraussetzung für eine zukunftsfähige Regionalentwicklung, mit der die Leistungsfähigkeit des Landes und seiner Teilräume gestärkt werden soll. Neben den begrenzten finanziellen Handlungsspielräumen öffentlicher Haushalte und der fortschreitenden Globalisierung werden auch die Folgen des demographischen Wandels für Thüringen als zentrale Gründe genannt. Dabei sollen auf der Grundlage von abgestimmten Strategien und Konzepten gemeinsame Interessen- und Problemlagen bewältigt werden. Die Umsetzung der Leitprinzipien Nachhaltigkeit und Kooperation soll erfolgen über

- eine Verstärkung der interkommunalen Zusammenarbeit (Stadt-Umland-Kooperation) in den Verdichtungsräumen sowie den Stadt- und Umlandräumen im Ländlichen Raum,
- eine enge Abstimmung von Gebietskörperschaften, die Abstimmung der Siedlungsentwicklung mit dem Ziel eines sparsamen Umgangs mit finanziellen und materiellen Ressourcen sowie der Vermeidung konkurrierender Entwicklungen (www.1: 51) sowie
- Städtekooperationen, die zur Stärkung regionaler Entwicklungspotenziale, zur Nutzung von Synergieeffekten, zur Verbesserung von Standortbedingungen sowie zur Sicherung der Aufgabenwahrnehmung unterstützt werden sollen: „Städtekooperationen ... stärken einerseits die Leistungsfähigkeit der Standorte und sichern zugleich die dezentrale Siedlungsstruktur Thüringens. Solche Zusammenarbeitsformen ... werden daher auch künftig unterstützt.“ (www.1: 52).

Bezüglich der Umsetzung wird die aktive Rolle der Regionalen Planungsgemeinschaften für regionale Belange und raumbedeutsame Planungen und Maßnahmen im Sinne einer kooperativen Regionalentwicklung betont (www.1: 49). Entsprechend diesen Leitprinzipien ist die Förderungswürdigkeit für die Maßnahmen besonders hoch, die

von mehreren Kommunen gemeinsam vorgeschlagen und getragen werden (www.1:50).

Städtefusion Leinefelde-Worbis

Wie Herausforderungen des demographischen Wandels konstruktiv gestaltet werden können, zeigt auch das Beispiel der Städtefusion Leinefelde-Worbis, deren Vorbild weitere Kommunen in Thüringen folgen wollen. Zum 01.01.2004 schlossen sich die Städte Leinefelde und Worbis freiwillig zusammen. Die einzelnen Gemeinden waren von sinkenden Einwohnerzahlen und schwindender Finanzkraft betroffen. Die Städtefusion beruhte auf der Erkenntnis, dass „zwei Gemeinwesen mit unterschiedlichen Aufgabenstellungen aus der Landesraumordnung in unmittelbarer Nachbarschaft den Aufgabenanspruch der Zukunft nicht erfüllen können“ sowie auf der Überzeugung der Vertreter von Leinefelde und Worbis, „dass die Größe eines Gemeinwesens, welches zukunftsorientierte Aufgaben langfristig, dauerhaft sichern muss, nicht unter einer Grenze von 20.000 Einwohnern liegen kann“ (www.2). Eine Kooperation wurde als einziger Lösungsansatz gesehen, um gegenseitig Stärken und Schwächen ausgleichen, den Standort (als Mittelzentrum) konkurrenzfähig halten zu können (www.3), neue Perspektiven für die Region zu eröffnen, aber auch um die kommunale Selbstverwaltung zu erhalten (www.4), Investitionen gezielter zu planen und die touristische Erschließung zu verbessern. Des Weiteren sollen Synergieeffekte vor allem in der Ver- und Entsorgung, der regionalen Verkehrsentwicklung und der kommunalen Wohnungsfürsorge geschaffen werden (www.2).

Vorangegangen waren der Fusion bereits eine längere Zusammenarbeit der Städte Leinefelde und Worbis auf dem Gebiet der Abwasser- und -entsorgung, ein Planungszweckverband Leinefelde-Worbis seit 1991, der (gescheiterte) Versuch zur Bildung einer Einheitsgemeinde in 1993, gemeinsame Aktivitäten im Städtenetz Nordthüringen (SEHN) und Gespräche zu einem gemeinsamen Gewerbegebiet – letzteres außerdem mit der Gemeinde Breitenbach.

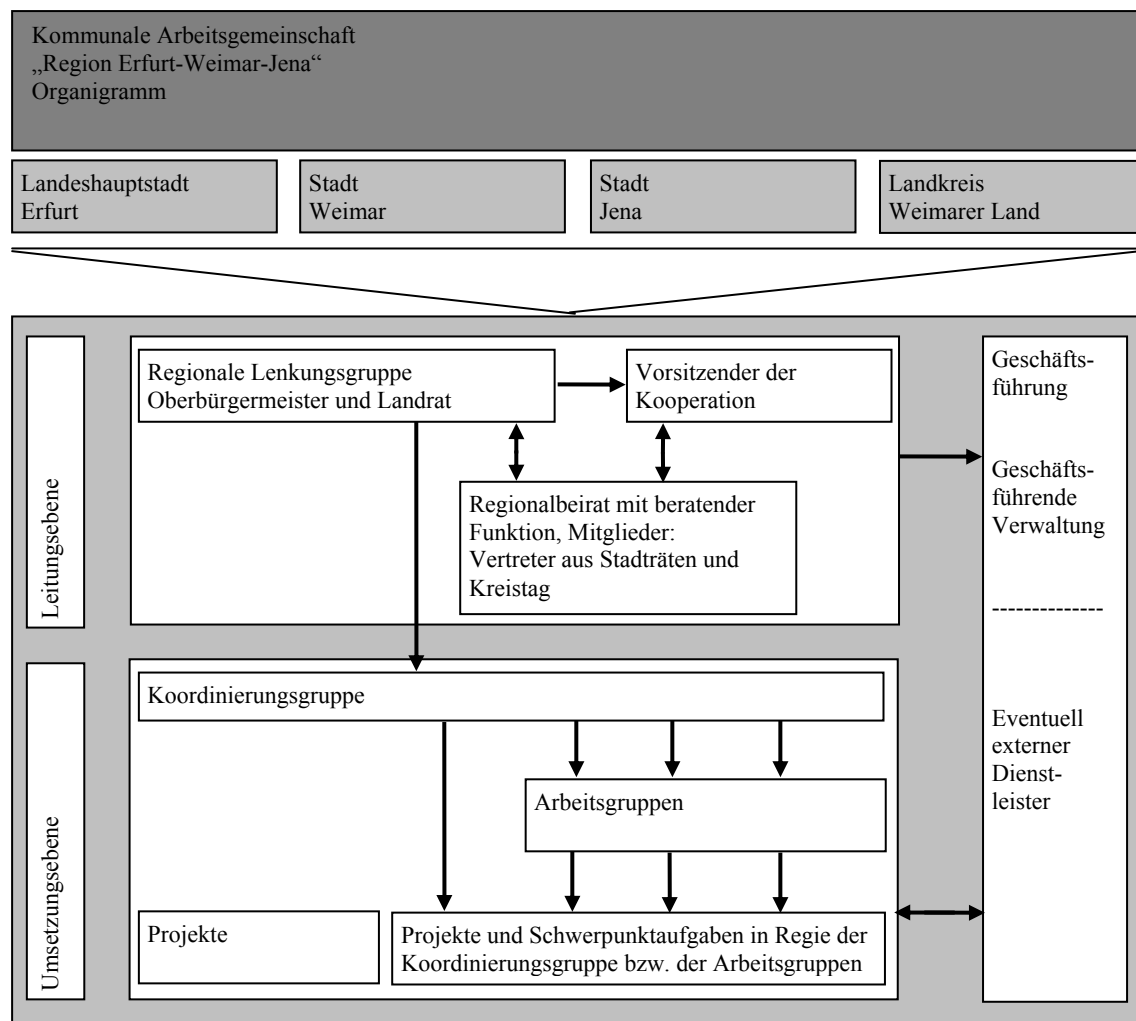
Auch die Einwohnerinnen und Einwohner wurden in die Fusion mit eingebunden, um frühzeitig Akzeptanz und Transparenz herzustellen sowie über neue Anforderungen im Zuge des demographischen Wandels zu informieren: Beispielsweise wurde bereits 1994 in Leinefelde eine Bürgerbefragung zu Wünschen und Perspektiven einer neuen Stadt Leinefelde durchgeführt. Darüber hinaus fanden Beratungen mit verschiedenen umliegenden Gemeinden statt. Auch in Worbis wurde bereits 1991 eine Verwaltungsgemeinschaft mit umliegenden Orten gegründet. In Breitenbach wurden mehrere öffentliche Diskussionen zum Anschluss an eine der beiden Städte durchgeführt. Auf Initiative des Bürgermeisters von Leinefelde wurden Anfang 2002 Gesprächsrunden der Bürgermeister aller beteiligten Orte, der Fraktionen und der Gemeinderäte veranstaltet. In Worbis und Wintzingerode fanden Bürgerabende im Zuge der Überlegungen zu einer Städtefusion statt (www.3, www.5).

Kommunale Arbeitsgemeinschaft „Region Erfurt-Weimar-Jena“

Ein weiteres Beispiel für eine informelle Kooperation Thüringer Städte ist die Arbeitsgemeinschaft „Region Erfurt-Weimar-Jena“. Seit 2004 arbeiten die drei Städte Erfurt-Weimar-Jena als „ImPuls-Region“ mit öffentlich-rechtlichem Vertrag zusammen. Darüber hinaus bestehen unterschiedlich eng vernetzte Kooperationen zwischen einzelnen Städten des Verbundes bzw. mit dem Kreis Weimarer Land, zum Beispiel im Bereich der Abwasser- und -entsorgung. Ähnlich wie in Leinefelde-Worbis spielte es in der Region Erfurt-Weimar-Jena eine Rolle, dass eine verstärkte Funktionsteilung städtischer

Aufgaben angestrebt wird: „Wesentliche Aufgaben der Daseinsvorsorge und der Zukunftsgestaltung von den Städten und Gemeinden einer Region können nur noch gemeinsam erfüllt werden. Die Zukunft liegt in vielfältigen Kooperationsformen“ (www.6). Erste Erfahrungen diesbezüglich konnten die vier Gebietskörperschaften bereits in einem regionalen Beirat zur Bewerbung Weimars als Kulturstadt 1999 sammeln: Damals wurde deutlich, dass alle vier von dem Ereignis profitierten und bestimmte Maßnahmen nur gemeinsam durchführen konnten (www.6).

Abb. 2: Organigramm zur Impulsregion Erfurt-Weimar-Jena



Quelle: Kommunale Arbeitsgemeinschaft der Region Erfurt-Weimar-Jena 2005, S. 9

Die Kommunale Arbeitsgemeinschaft ist „eng und langfristig angelegt“ und möchte „gemeinsam ... die Funktion eines starken Motors und Impulsgebers für Thüringen und den mitteldeutschen Raum“ übernehmen (www.7). Während eine „effektive und gleichsam qualitätsvolle Erfüllung kommunaler Aufgaben“ als wichtigstes Ziel der Körperschaften gilt, ist ihnen gleichzeitig bewusst, dass „dies für den Bürger vor Ort kaum spürbar sein wird“ (ebd.). Aktuelles Projekt ist der Gemeinschaftstarif im öffentlichen Nahverkehr „Regiomobil“ in den vier Kommunen, der zu einem ÖPNV-Verbundtarif Mittelthüringen ab April 2006 erweitert werden soll. Des Weiteren ist die Abstimmung und gemeinsame Vermarktung überörtlicher Kulturangebote zentraler Kooperationsgegenstand. Hierzu wird ein gemeinsames „Kulturjournal Mittelthüringen“ herausgegeben. Zudem soll die Wirtschaftsregion Mittelthüringen durch verschiedene Aktivitäten

besser vermarktet werden, zum Beispiel durch eine gemeinsame Präsentation der Region auf Messen, wie es auf der ExpoReal 2004 bereits geschehen ist. Geplant ist die Etablierung eines turnusmäßigen Wirtschaftskongresses in der Region (www.8) sowie eine zielgruppenorientierte Ansprache potenzieller Investoren und Multiplikatoren. Und nicht zuletzt wurde die Sparkasse Mittelthüringen gegründet, eine Zweckvereinbarung zur Restabfallbehandlung getroffen sowie die enge Zusammenarbeit der Städte Erfurt, Weimar und Jena im Bereich des Tagungswesens vereinbart.

2.2 Public-Private-Partnerships

Die aktuellen Rahmenbedingungen lassen Kooperationen zwischen öffentlichem und privatem Sektor zunehmend als Lösungsstrategie bedeutsam werden. Denn Public-Private-Partnerships (PPP) können zur finanziellen Entlastung der Kommunen beitragen und damit die Handlungsmöglichkeiten und -spielräume erhöhen. Gerade im Zuge des weiter fortschreitenden demographischen Wandels ist mit immer knapper werdenden Haushalten zu rechnen, sodass PPP an einer wichtigen Herausforderung ansetzen. Die dabei bestehenden Risiken mit PPP, beispielsweise durch vorwiegend marktwirtschaftliche Orientierung von Leistungen, sind entsprechend zu berücksichtigen (z. B. durch Vertragsregelungen, Kontrollmechanismen). PPP können in Form der Aufgabenprivatisierung alte und neue kommunale Aufgaben bewältigen oder bei der Durchführungspri- vatisierung öffentliche Aufgaben übernehmen (vgl. Budäus, Eichhorn 1997). Dabei sind sowohl informelle als auch formale Vereinbarungen zur Zusammenarbeit von Gebietskörperschaften mit zum Beispiel Arbeitsagenturen, Bildungsträgern und regionalen bzw. überregionalen Wirtschaftsakteuren möglich. PPP haben häufig das Ziel, Kompetenzen zu bündeln und Synergien herzustellen (zum Beispiel im Bereich der Standort- und Imageentwicklung, der Absatzsicherung und der Markterschließung) oder eine bessere Abstimmung im Bereich Ausbildung/Bildung (Arbeitsplatzsicherung und Fachkräftebedarfsentwicklung) zu erzielen. Vorteile für die Kommunen können dadurch entstehen, dass Wirtschaftspartner das Know-how für flexiblere Lösungsmöglichkeiten sowie finanzielle Ressourcen und Arbeitsplätze bieten. Im Gegenzug ist es für die Kommune von Vorteil, Wirtschaftsakteure in kommunale Zukunftsaufgaben (z. B. Arbeitsplatz- erhalt) einzubeziehen, um Abläufe aus betriebswirtschaftlicher Sicht zu optimieren und den Kostenanteil der öffentlichen Hand zu reduzieren.

Als ausgewähltes PPP-Beispiel aus Thüringen sei im Folgenden das InPrax-Netzwerk Thüringen vorgestellt.

InPrax-Netzwerk Thüringen

Die Bündelung klassischer Angebote der Berufswegeplanung (Informationsveranstaltungen, Berufsschnuppertage) ist neben der Etablierung einer langfristigen Partnerschaft zwischen Schulen und Betrieben Schwerpunkt des Netzwerkes InPrax (Intensives Praxiserleben) (www.9). Seit 2000 arbeiten Regelschulen und Wirtschaft in Gerstungen, Treffurt, Weimar und Suhl vertraglich zusammen. Durch gemeinsame Praktika, Exkursionen und Diskussionen sollen sowohl für Schüler, Lehrer, Schulleiter als auch Betriebe regionale Arbeits- und Ausbildungsmöglichkeiten sowie zukunftssträchtige Berufsbilder mit ihren Rahmenbedingungen vermittelt werden. Es werden Einblicke in die jeweilige Welt der anderen Akteure gegeben, sodass eine Vorstellung von Ausbildungsberufen in den Schulen sowie ihren Einstiegsvoraussetzungen und Perspektiven entsteht. Geplant ist eine Verstetigung dieser Praxiselemente als Module innerhalb der Lehrpläne. Damit wird für Schülerinnen und Schüler bereits frühzeitig eine berufliche Perspektive in Thüringen geschaffen und langfristig einer weiteren Abwanderung entgegengewirkt.

Hervorgegangen ist das Netzwerk aus der Thüringer Projektgruppe „Qualifizierung“ der bundesweiten „Initiative für Beschäftigung!“ (www.10). Eine Steuerungsgruppe ist für die Leitung des Gesamtprojekts verantwortlich. Sie besteht aus überregionalen Wirtschaftsakteuren, den örtlichen Regelschulen, Fachberatern des Wahlpflichtfachs Wirtschaft, Umwelt, Europa (WUE), dem Staatlichen Schulamt Eisenach, dem Thüringer Kultusministerium, dem Thüringer Institut für Lehrerfortbildung, Lehrplanentwicklung und Medien (ThILLM) sowie dem Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft e.V. Institutionell abgesichert ist das Netzwerk durch die Gründung des regionalen Arbeitskreises „Schule - Wirtschaft“ (www.11). Praxispartner sind die BMW Fahrzeugtechnik GmbH und Robert Bosch Fahrzeugelektrik Eisenach GmbH, die bereits auf gute Erfahrungen in gemeinsamen Projekten zur Nachwuchsförderung zurückblicken können.

2.3 Bürgerorientierte Kommune

Die dritte Akteursgruppe neben den öffentlichen und den wirtschaftlichen Akteuren in einer Kommune ist die Bürgerschaft. Diese kann aktiv die Zukunft der Kommune mitgestalten. Die Auswirkungen des demographischen Wandels führen insbesondere in den Bereichen zu einer verstärkten Bürgerorientierung von Kommunen, in denen ehrenamtliches Engagement als wertvolle Ressource erkannt wird. Kommunen können auf diese Weise Bürgerinnen und Bürger als wertvolle Partner zur gemeinsamen und ergänzenden Aufrechterhaltung von Gemeinwohlinteressen gewinnen. Dies kann beispielsweise die Übernahme öffentlicher Aufgaben, wie der Betrieb eines Schwimmbads oder die Übernahme der Seniorenbetreuung durch einen Verein, sein oder die Bereitstellung von Infrastruktur, wie das Betreiben einer Freiwilligenzentrale durch Bürger.

Der Bürger bzw. die Bürgerin gilt nicht mehr nur als Kunde oder Kundin, wie dies in einer Dienstleistungskommune der Fall war, sondern als aktiver Mitgestalter und Ko-produzent kommunalpolitischer Lösungen (vgl. Roth 2002). Bürgerorientierung von Kommunen zeichnet sich dadurch aus, dass Engagement und Mitsprache der Bürgerinnen und Bürger ideell und auch finanziell unterstützt wird sowie kommunale Leistungen und Entwicklungen mit den Nutzerinnen und Nutzern abgestimmt werden (z. B. durch das von Infrastruktur wie Räumen, durch Weiterbildungsangebote u. Ä. m.). Dabei kann es sich sowohl um eine langfristige Zusammenarbeit von Kommune und Bürgerschaft als auch um eine projektorientierte Kooperation der Kommune mit Vereinen und Interessensverbänden handeln.

Die ideelle und finanzielle Unterstützung von Vereinsaktivitäten und der Lokalen Agenda 21 in Mühlhausen sowie der Kinder- und Jugendparlamente in Weida und Altenburg sind Beispiele für Bemühungen um eine bürgerorientierte Kommune in Thüringen. Sie werden im Folgenden dargestellt.

Mühlhausen – Unterstützung von Vereinen und Lokale Agenda 21-Aktivitäten

2003 wurde Mühlhausen mit dem Preis der Thüringer Ehrenamtsstiftung ausgezeichnet, begründet wurde dies mit dem „regen, vielfältigen und interessanten Vereinsleben ... auf dem sozialen, sportlichen und kulturellen Gebiet“ in einer „lebendigen Stadt mit einer fröhlichen und engagierten Bürgerschaft“ (www.12). Zusätzlich fanden über die Lokale Agenda 21 seit 1994 Projektumsetzungen in den Bereichen Jugend- und Seniorenarbeit, Kultur, Umwelt, Stadtmarketing und Wirtschaft statt.

Zurzeit existieren in Mühlhausen 170 Vereine. Ein jährlicher Wettbewerb zur Lokalen Agenda 21 wird von der Stadt ausgeschrieben, ebenso werden jährlich Bürgerinnen und Bürger für ihr ehrenamtliches Engagement ausgezeichnet. Auf der Internetseite Mühlhausens, im Amtsblatt und durch öffentliche Aushänge wird darüber hinaus für die

Beteiligung an regionalen und nationalen Wettbewerben zu bürgerschaftlichem Engagement geworben (www.13). Das virtuelle Gästebuch der Stadt wird intensiv und zeitnah von einem Webmaster betreut, Anregungen und Kritik werden umgehend an die zuständigen Stellen bzw. Akteure weitergeleitet.

2003 verteilte die Stadt Mühlhausen knapp 120.000 € als Fördermittel an die Vereine. Besondere Unterstützung erhält dabei die Seniorenvertretung der Stadt, in der wiederum 21 Seniorenvereinigungen und -verbände zusammengeschlossen sind. Dies ist umso mehr von Bedeutung, als 20% der Einwohnerinnen und Einwohner über 60 Jahre alt sind (Stand: 2003). Für Jugendliche wird eine Skater-Halle kostenlos zur Verfügung gestellt, die mittlerweile weit über Thüringen hinaus eine Attraktion darstellt und jugendliche Besucherinnen und Besucher anzieht.

Dieses Beispiel zeigt, dass insbesondere in Zeiten knapper Mittel und vor dem Hintergrund des demographischen Wandels die Kommunen gefordert sind, bürgerorientiert zu handeln und bürgerschaftliches Engagement zu unterstützen. Dabei ist häufig nicht die finanzielle Förderung entscheidend, sondern bedeutsam ist eher die Unterstützung bei der Verwirklichung ihrer Ziele und eine Anerkennung der Bürgerinnen und Bürger für ihr Engagement.

Kinder- und Jugendparlamente in Weida und Altenburg

Kinder- und Jugendparlamente sind freiwillige Interessenvertretungen von Kindern und Jugendlichen in Kommunen. Sie haben insbesondere vor dem Hintergrund des sinkenden Anteils der jungen Menschen die wichtige Funktion, die Interessen und Bedürfnisse der Kinder und Jugendlichen stärker zu artikulieren. Kindern und Jugendlichen soll die Beteiligung an städtischer Politik ermöglicht werden und sie sollen ihre Ideen, Wünsche und Probleme diskutieren und umsetzen lernen. Auf diese Weise werden sie frühzeitig an die Kommunalpolitik herangeführt und verantwortliches Mitwirken an der Gestaltung des Gemeinwohls wird ermöglicht bzw. geschult. Beispiele für Kinderparlamente in Thüringen bestehen in Weida und Altenburg. In anderen Städten gibt es beispielsweise Beauftragte für Kinder und Jugendliche.

1995 wurde in Weida ein Kinder- und Jugendparlament (KJP) als „Anlaufstelle für Jugendliche“ eingeführt (www.14). Alle zwei Jahre werden die Parlamentarierinnen und Parlamentarier neu gewählt und müssen dafür kandidieren. Die Mandate sind auf Schülerinnen und Schüler von drei Schulen verteilt plus vier freie Mandate für nicht mehr Schulpflichtige. Voraussetzungen zur aktiven oder passiven Wahl sind ein Wohnsitz in Weida und mindestens der Besuch der 5. Schulklasse; die obere Altersgrenze liegt bei 18 Jahren. Das Parlament trifft sich in der Regel vierteljährlich mit Experten aus Politik und Verwaltung, um Projekte und Ideen zu besprechen. Es verfügt über eigene Haushaltsmittel (in den letzten Jahren 1.500,- €), über deren Verwendung es selbst entscheiden kann.

Bisher wurden zum Beispiel der Bau und die Renovierung von Spiel- und Bolzplätzen, einer Skateboardbahn, eines Inliner- und Jugendparks sowie eines Jugendtreffs durch Ideen und tatkräftige Hilfe unterstützt. Des Weiteren kümmert sich das KJP um das Erstellen des jährlichen Jugendkalenders und der Homepage, führte eine Umfrage zur Freizeitgestaltung der Jugend in Weida sowie eine Unterschriften- und Spendensammlung für das neue Bad durch, veranstaltete Kino im Jugendclub, pflegte den Austausch mit anderen Jugendparlamenten und organisierte die Durchführung und Vorbereitung der Wahlen zum KJP.

Seit 1994 existiert das Parlament in Altenburg. Aktivitäten sind die Begleitung von Schulhofverschönerungen und die Durchführung von Runden Tischen mit Politikerinnen und Politikern sowie weiteren Gästen, von Befragungen der Jugendlichen der Stadt, von Floh- und Trödelmärkten, von öffentlichen Sitzungen sowie Präsentationen auf Festen (www.15). Für 2004 sollen die Aktivitäten auch auf die Innenstadt ausgedehnt werden, z. B. in Form von Schaufenstergestaltung, die gleichzeitig Werbung für das KJP ist.

2.4 Bürgerschaftliches Engagement

Hilfe zur Selbsthilfe und Interesse für den Lebensort sind häufige Motive bürgerschaftlichen Engagements: Menschen finden sich zusammen, um Projekte umzusetzen, um benachteiligte Bevölkerungsgruppen zu unterstützen und um auf kommunaler Ebene ein Mitspracherecht einzufordern. Damit kann bürgerschaftliches Engagement zur Sicherung und Weiterentwicklung der Lebensqualität vor Ort beitragen. Denn der zunehmende Rückzug von Kommunen aus Infrastrukturentwicklung, Kulturförderung und sozialen Aufgaben führt vielerorts dazu, dass sich Betroffene und Engagierte in Vereinen, Stiftungen oder Interessengruppen zusammenfinden. Sie übernehmen gemeinsam Verantwortung für Benachteiligte oder für Aufgabenbereiche, die Kommunen nicht mehr erfüllen können. Die Bedeutung von bürgerschaftlichem Engagement im Kontext des demographischen Wandels wächst, und es besteht die Herausforderung, das bereits heute bestehende Potenzial von rund 30% Engagementinteressierter (vgl. BMFSFJ 2001) zu aktivieren und zu nutzen sowie Restriktionen, die Bürgerengagement verhindern, abzubauen. Dabei ist zu beachten, dass es bei den Leistungen durch bürgerschaftliches Engagement um eine Ergänzung des öffentlichen Angebots geht, nicht um dessen Ersatz. Gemeinwohlorientierte Leistungen der Kommunen müssen weiterhin gewährleistet werden.

Beispiele, die in Thüringen in diesem Bereich bestehen und im Folgenden dargestellt werden, sind die Bürgerstiftung ZwischenRAUM, die Aktivitäten von KommPottPorra zum Stadtumbau Ost in Gotha und die Landesarbeitsgemeinschaft der Seniorenbüros Thüringen.

Bürgerstiftung ZwischenRAUM

Die gemeinnützige Bürgerstiftung ZwischenRAUM wurde 2002 gegründet. Heute hat sie 50 Mitglieder; dazu gehören Menschen mit beruflichen Erfahrungen in unterschiedlichen Bereichen, mehrere Unternehmen, eine Stadt sowie ein regionales Kreditinstitut. Das Stiftungskapital beläuft sich zurzeit auf ca. 62.000 € (www.16). Ziel der Stiftung ist es, sowohl durch eigene Projekte als auch durch Koordination von Initiativen engagierte Personen und Gruppen materiell, ideell und personell zu unterstützen. Die Schwerpunkte sind weit gestreut von der Jugendhilfe bis zu Kultur, zur Unterstützung der Jugendarbeit besteht ein Jugendbeirat der Stiftung (www.17). Förderung erhält sie bisher von verschiedenen öffentlichen Körperschaften (www.18). Angestrebt ist eine Zusammenarbeit mit Wirtschaftsunternehmen der Region als Corporate Citizenship (siehe auch Abschnitt 2.6: Corporate Citizenship).

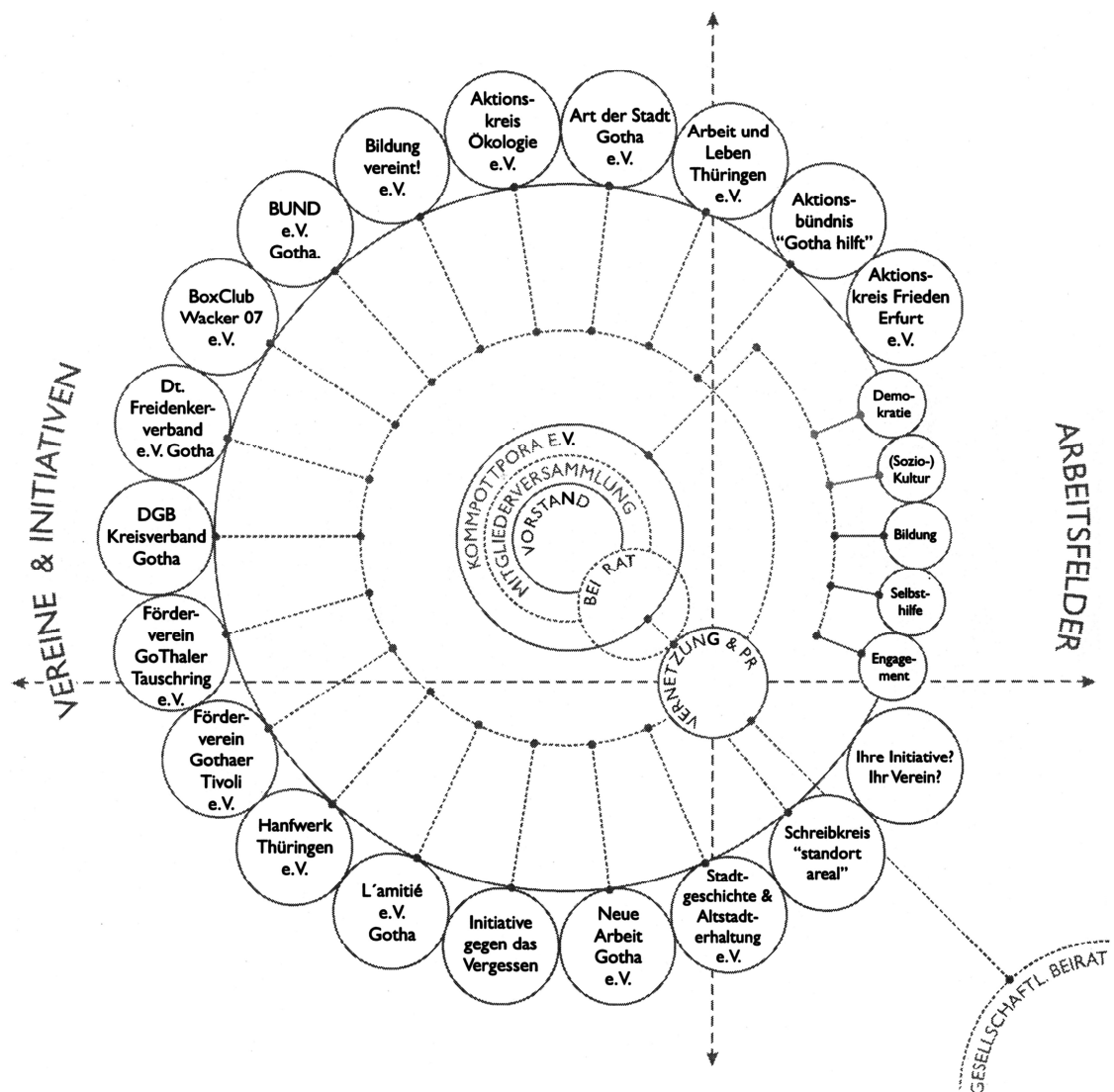
Projekte der Stiftung sind eine Freiwilligenagentur zur Vermittlung von Menschen, die sich engagieren und ihre Zeit an gemeinnützige Einrichtungen stiften möchten, eine „Schule der Generationen“, in der sich Schüler und Senioren gegenseitig unterrichten und die „Patenschaft für Ausbildung“, bei der Menschen mit Lebenserfahrungen junge Menschen mit weniger Lebenserfahrung auf dem Weg in die Ausbildung begleiten. Zusätzlich werden verschiedene Jugend- und Kulturprojekte finanziell unterstützt. Gerade

in Anbetracht knapper Haushalte, die sich voraussichtlich im Zuge des demographischen Wandels noch zuspitzen werden, sind auch in Thüringer Kommunen Initiativen wie die Bürgerstiftung besonders wertvoll, um gemeinwohlorientierte Projekte (weiter) zu unterstützen.

Verein KommPottPora zum Stadtumbau Ost in Gotha

KommPottPora wurde 1998 von Einwohnerinnen und Einwohnern in Gotha/West als Verein zur Begleitung des Stadtumbaus Ost gegründet. Sein Anliegen ist es, sich für den Stadtteil, die Menschen und die Stadt zu engagieren – als „Kampf gegen die Null-Bock-Stimmung“ und „Politikverdrossenheit“ (www.19). Darüber hinaus möchte der Verein als Plattform für kleinere Vereine dienen, damit diese ihre Kräfte bündeln, Ressourcen besser nutzen und gemeinsam bessere Kontakte zur Politik erarbeiten können. Inzwischen gehören 17 Vereine, Initiativen und Arbeitskreise sowie rund 50 Einzelpersonen dem Netzwerk an. Noch sind zwei Personen über den zweiten Arbeitsmarkt beschäftigt, sechs Ehrenamtliche unterstützen deren koordinierende Arbeit.

Abb. 3: Strukturschema des KommPottPora e. V.



Quelle: www.22

Aktivitäten des Vereins waren zuletzt die Koordination einer innerstädtischen Naturschutzinitiative und die Organisation einer Planungswerkstatt zur Umgestaltung eines zentralen Platzes in Gotha-West (www.20). Darüber hinaus hat der Verein einen Seniorentreff eingerichtet und veranstaltet Stadtteilstefen. Er ist Herausgeber der Stadtteil-Zeitung „Freundschaft“ und veranstaltet Diskussionsrunden zu verschiedenen stadtteilbezogenen Themen. In den nächsten Jahren möchte KommPottPora ein Familienzentrum, ein Projekt für Neue Arbeit und ein Weiterbildungszentrum etablieren. Angewiesen ist der Verein auf freiwilliges Engagement, Finanzierung und Räume für seine Projekte (www.21).

Der Verein KommPottPora zeigt auf, welches Potenzial bürgerschaftliches Engagement für die Stadtentwicklung besitzt. Die Vernetzungsarbeit kann dieses Potenzial zusätzlich bündeln, was in Anbetracht der Ausmaße von Stadtumbau-Maßnahmen von Bedeutung ist.

Landesarbeitsgemeinschaft der Seniorenbüros Thüringen (LAG)

Der Anteil der Menschen über 65 Jahre wird im Zuge des demographischen Wandels in den nächsten Jahren deutlich ansteigen. Umso wichtiger ist es, rechtzeitig Strukturen aufzubauen, die Seniorinnen und Senioren ihren Alltag erleichtern, ihre Lebensqualität erhöhen und ihr bürgerschaftliches Engagement als Potenzial aktivieren. Die Landesarbeitsgemeinschaft der Seniorenbüros in Thüringen ist eine Einrichtung, die auf diesen Bedarf reagiert.

Der Schwerpunkt der Arbeit Thüringer Seniorenbüros liegt – im Unterschied zu Seniorenbüros in anderen Bundesländern, die hauptsächlich mit der Ermittlung konkreter Tätigkeitsfelder für Ehrenamtliche, der Vermittlung von Senioren in ehrenamtliche Arbeit sowie der individuellen Betreuung und Beratung von Senioren beschäftigt sind – auf der Verbesserung von Rahmenbedingungen sowie der Vernetzung und Koordinierung kommunaler offener Seniorenarbeit. Dies sind insbesondere die Beratung und Weiterbildung von Ehrenamtlichen, der Erfahrungsaustausch sowie die Initiierung, Koordinierung und Begleitung von Projekten. Dabei findet eine Zusammenarbeit mit verschiedenen Partnern der Sozialarbeit und Bildungsinstitutionen sowie der kommunalen Verwaltung statt (www.23).

In 22 Kommunen bzw. Landkreisen in Thüringen gibt es bisher Seniorenbüros. Das Seniorenbüro des Saale-Holzland-Kreises fördert zum Beispiel seit 2000 insbesondere Erfahrungsaustausch und Kooperationen der Senioreninitiativen und -begegnungsstätten auf Landkreisebene. Neben thematischen Gesprächsforen und Runden Tischen an wechselnden Orten werden Vorträge organisiert, Informationen verteilt und halbjährlich sogenannte „Fachtage Ehrenamt“ durchgeführt. Weiterhin unterstützt und begleitet das Seniorenbüro die Gründung von Seniorenbeiräten (als Interessensvertretung von Seniorinnen und Senioren) im Landkreis. In Planung sind darüber hinaus Kooperationsprojekte der generationenübergreifenden Arbeit mit Trägern der Jugendarbeit und Stiftungen (www.23).

2.5 Unternehmensnetzwerke

In Thüringen wurde im Zuge des demographischen Wandels in einigen Branchen bereits ein Fachkräftemangel festgestellt.¹ Insbesondere bei der Konzentration auf regio-

¹ 44 % der befragten Verbände Thüringens klagten 2003 laut einer Umfrage des Verbandes der Wirtschaft Thüringens über einen Fachkräftemangel; vgl. www.24.

nale Schlüsselbranchen wird es von großer Bedeutung sein, dass Fachkräfte ausgebildet und hoch qualifizierte Arbeitskräfte an den Standorten gehalten werden können. Nicht zuletzt kann dies auch das Image der Kommunen bzw. Region verbessern. Unternehmensnetzwerke können dazu beitragen, gemeinsam neue Absatzmärkte zu schaffen, Projekte zur Gewinnung von Auszubildenden und Fachkräften für bestimmte Branchen umzusetzen, Übergänge in der Unternehmensnachfolge zu gestalten und sich damit langfristig mit der Sicherung Thüringens als Wirtschaftsstandort zu befassen sowie innovative Ideen der Attraktivitätssteigerung und Standortsicherung aufzugreifen. Netzwerke können sowohl vertraglich geregelt als auch lose organisierte Diskussionsforen und Interessengemeinschaften sein.

„Technik ist cool“ – Netzwerk für Ingenieurberufe

Im Bereich der Ingenieurberufe haben sich 2001 der TÜV Thüringen e.V., der Verein Deutscher Ingenieure (VDI), die Landesvertretung Thüringen, 17 Thüringische Firmen sowie das Thüringer Kultusministerium zusammengeschlossen (www.25). Ziele des Netzwerks sind insbesondere gemeinsame Aktivitäten gegen den Fachkräftemangel sowie die Erhöhung der Anzahl der Ausbildungsplätze für Ingenieurberufe im Land. Hierzu gehören sowohl das generelle Wecken von Interesse für Ingenieurberufe und die gezielte Motivierung für diesen Berufsweg als auch die Begabtenförderung (www.26).

Das Netzwerk organisiert Besuchs-, Informations- und Vortragsprogramme zu Ingenieursberufen für Schülerinnen und Schüler der oberen Jahrgangsstufen in Real- und Gesamtschulen sowie Gymnasien und vermittelt Informationen für Schulleiterinnen und -leiter, Lehrerinnen und Lehrer sowie Vertrauenslehrerinnen und -lehrer. Alle entstehenden Organisations- und Reisekosten tragen die teilnehmenden Firmen. Der TÜV Thüringen ist dabei die Schnittstelle zwischen den Wünschen der Schulen und den Betrieben. Jährlich werden 10 bis 15 Veranstaltungen für 200 bis 300 Schülerinnen und Schüler realisiert.²

Gesprächskreis Unternehmensnachfolge

Laut einer Prognose des Instituts für Mittelstandsforschung (Bonn) sollten in Thüringen zwischen 1999 und 2004 mehr als 7.000 Unternehmen (die große Mehrzahl davon Familienunternehmen) aus verschiedenen Gründen an Nachfolger übergeben werden; allerdings stand nur bei etwa der Hälfte bereits ein Nachfolger fest. Um Arbeitsplätze und Wirtschaftsstandorte zu sichern, initiierten eine private Berufsbildungsstätte, die Handwerkskammer Erfurt, die IHK Thüringen sowie der Verband der Wirtschaft Thüringens eine Diskussionsplattform und Informationsbörse für kleine und mittlere Unternehmen (KMU), in der langfristige Lösungen zur Betriebsübernahme entwickelt werden (www.27). Neben dem regelmäßig stattfindenden „Gesprächskreis Unternehmensnachfolge“ und Weiterbildungsangeboten wurde auf der Internetseite eine Unternehmensbörse ins Leben gerufen, die Betriebe und potenzielle Nachfolger zusammenführt. Dabei wird auch die Unterstützung externer ehemaliger Führungskräfte in Anspruch genommen. Schwerpunkt der Arbeit der drei Projektmitarbeiter ist neben Öffentlichkeitsarbeit und Organisation von Weiterbildungsveranstaltungen die langfristige Begleitung von Unternehmen und potenziellen Nachfolgern. Zwischen 2001 und 2004 konnten elf Unternehmen übergeben werden.³ Gefördert wird das Projekt vom Freistaat Thüringen, der Bundesanstalt für Arbeit und der Europäischen Gemeinschaft.

² Schriftliche Auskunft des TÜV Thüringen vom 17.08.2004.

³ Mündliche Auskunft des Bildungswerks der Thüringer Wirtschaft am 19.08.2004.

2.6 Corporate Citizenship

Corporate Citizenship meint das bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen durch materielle (Corporate Giving) und/oder zeitlich-personelle Unterstützung (Corporate Volunteering) für gemeinwohlorientierte Aufgaben. Die Unternehmen profitieren, indem sie mit Hilfe der ehrenamtlichen Tätigkeit die individuellen sozialen Kompetenzen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördern, einen Imagegewinn erzielen und stadt-regionale Netzwerke stärker an das Unternehmen binden (vgl. Mutz 2003; Enquete-Kommission 2002). Während es im Ausland bereits zahlreiche Beispiele für unternehmerisches Engagement im Sinne von Corporate Citizenship gibt, steht diese Art der Kooperation in Deutschland und auch in Thüringen noch am Anfang.

2.7 Stadt-regionale Partnerschaft – öffentliche Hand, Wirtschaft und Bürgerschaft

Die Zusammenarbeit aller drei Akteure ist ein weiteres Kooperationsmodell. Insbesondere für langfristige Planungen und Perspektivenentwicklung von Kommunen und Regionen ist eine solche Form der Zusammenarbeit für die Abstimmung von Ansprüchen, Problemen und Ressourcen von Bedeutung. Praktisch erfolgt eine solche Zusammenarbeit zum Beispiel in Arbeitsgruppen oder Runden Tischen, die im Rahmen größerer Projekte zum Beispiel in eine kommunale Leitbildentwicklung eingebunden sind. Es geht dabei um die gemeinsame Verantwortung der drei Akteursgruppen für lokale und regionale Belange. Im günstigsten Fall entsteht eine stadt-regionale „Verantwortungsgemeinschaft“, die zwischen Stadt und Land, Gewinnern und Verlierern sowie öffentlicher Hand und Privaten vermittelt.

Partnerschaft für Artern – „Stadt der Träume“

2002 wurde die Stadt Artern unter zwölf Städten von einer TV-Produktionsfirma als „Stadt der Träume“ für eine gleichnamige Doku-Soap ausgewählt – ausgestrahlt im MDR. Damals war Artern offiziell die Stadt mit der höchsten Arbeitslosigkeit in Thüringen (24% Arbeitslosigkeit bei knapp 7.000 Einwohnerinnen und Einwohnern, jährliche Abnahme der Bevölkerung um ca. 1%) (www.28). Die Ziele der Produktionsfirma waren vielfältig: Erstens „Socialtainment“ als Unterhaltung für die Zuschauerinnen und Zuschauer, zweitens die Bündelung von Ideen in der Stadt als Anregung und Unterstützung zum Selbermachen für die Menschen vor Ort (www.29) und drittens Start einer „Sympathiekampagne“, mit der Investoren angelockt werden sollten. Die Einschaltquote betrug bis zu 12% in bisher 23 Folgen, vor allem bei jungen Zuschauerinnen und Zuschauern war die Serie beliebt (www.30).

Der Bürgermeister unterstützte das Vorhaben, gleichzeitig gab es aber zu Beginn der „Kampagne“ von Seiten der Stadt und den Bewohnerinnen und Bewohner zum Teil große Vorbehalte. Je eine „Bürgerwerkstatt“ (ähnlich einer Zukunftswerkstatt) mit 60 bis 100 Teilnehmenden wurde vor und während der Ausstrahlung durchgeführt, bei der Kritik und Anregungen zur Sendung sowie zur Stadt allgemein aus Einwohnersicht diskutiert werden konnten. Aus diesen Werkstätten heraus wurden verschiedene thematische Arbeitsgruppen gegründet, die sich mit der Umsetzung von Ideen beschäftigten (www.31). Von Beginn an begleiteten Wirtschaftsexperten das Projekt, um Ideen auf ihren Umsetzungsgehalt zu prüfen. Mit Beginn der Ausstrahlung wurden dann 14-tägige Stammtische an wechselnden Orten durchgeführt, an denen Interessierte ihre Meinungen äußern und Anregungen einbringen können (www.32).

Von der Produktionsfirma wurde ein „Kompetenzteam“ aus Behörden, Banken und Wirtschaft gegründet. Durch den erhöhten Bekanntheitsgrad und die Möglichkeit zur Eigeninitiative wurden viele Akteure der Stadt und der Region aktiv und kreativ – vielleicht auch, weil die zu Anfang angekündigten internationalen Investoren nicht angelockt und größere Projekte wie die Wiedereinrichtung des Gradierwerks sowie eines Ostprodukt-Marktes nicht verwirklicht werden konnten (www.33). Ende 2003 wurde ein Mittelstandspark als Public-Private-Partnership gegründet, in dem heute (2004) mehrere Betriebe in Artern ansässig sind (www.34).

Im Sinne einer Partnerschaft zwischen Kommune, Wirtschaft und Bürgerschaft wurde ein „Team Stadt Artern“ gegründet, bestehend aus Bürgermeister, Mittelstandspark, Stadtentwicklungsverein, Projektgruppe und Kompetenzteam (Experten), die sich gemeinsam um Potenziale der Stadt kümmern (www.35). Als Ergebnisse der Arbeitsgruppen sind nun die ersten lokalen Produkte wie Sole-Schinken und Sole-Brot auf dem Markt und ein Buch ist erschienen. Auch die Freilichtbühne ist seit Sommer wieder in Betrieb.

3 Fazit – Handlungsbedarfe und Perspektiven für Thüringen

Zentrale Herausforderungen Thüringens im Zuge des demographischen Wandels sind der Fachkräftemangel, das steigende Lebensalter und der Rückgang der Bevölkerung, das Leerstands- und Stadtumbaumanagement sowie fehlende finanzielle Mittel für die langfristige Aufrechterhaltung der öffentlichen Infrastruktur. Zur Gestaltung der Folgen des demographischen Wandels bieten verschiedene Kooperationsstrategien und Kooperationsformen Handlungsmöglichkeiten. Die Kommunikation über aktuelle Herausforderungen, Probleme und Ideen ist dabei der erste Schritt auf der gemeinsamen Suche nach langfristig tragfähigen Lösungen für Kommunen und Regionen. Insbesondere die Stärkung von Wirtschaftsstandorten durch Interkommunale Kooperationen oder Public-Private-Partnerships sowie die Erhöhung der Lebensqualität vor Ort durch bi- bzw. trilaterale Kooperationsmodelle von Kommune, Wirtschaft und Bürgerschaft für freiwillige oder pflichtige kommunale Aufgaben sind zukunftsweisende Strategien (vgl. Fuchs et al. 2002). Dabei kann das Modell einer Urban and Regional Governance als theoretische Grundlage dienen. Mit sieben Kooperationsformen erlaubt es, die Vorgehensweise strategisch zu operationalisieren. Beispiellhaft zeigen dies die dargestellten Ansätze aus Thüringen.

Interkommunale Kooperation erweist sich zunehmend als bedeutsam, um die Handlungsfähigkeit der Kommunen aufrechtzuerhalten. Erwartete Kostenvorteile und die Aufrechterhaltung von Infrastruktur sind wichtige Argumente für die Zusammenarbeit. Inzwischen hat sich ein breites Spektrum verschiedener Formen der interkommunalen Kooperation von interkommunalen Arbeitsgemeinschaften über teilträumliche Entwicklungskonzepte, Stadt-Umland-Kooperationen bis hin zu Städtefusionen entwickelt. Die im LEP Thüringen aufgegriffenen Kooperationsstrategien und die Betonung ihrer Bedeutung sind vor diesem Hintergrund positiv zu werten und unterstreichen, dass Kooperationsbemühungen in Thüringen in Zukunft verstärkt Unterstützung erfahren sollten.

Zukünftig wird es für den Erfolg von Städten und Regionen zur Gestaltung des demographischen Wandels mit entscheidend sein, in welchem Maße es gelingt, die Potenziale von Kooperationsstrategien zu nutzen. Dabei sollte insbesondere die Rolle der privaten Akteure – Wirtschaft sowie Bürgerinnen und Bürger bzw. Vereine – unter einen neuen Blickwinkel gestellt werden. In Kooperation mit der öffentlichen Hand können sie positive Synergien und Impulse für die Stadt- und Regionalentwicklung befördern. Die Zusammenarbeit kann beispielsweise ermöglichen, öffentliche Infrastruktur-

angebote aufrechtzuerhalten. Die in den Beispielen dargestellten Akteure und Kommunen haben bereits Ideen umgesetzt, die auf der lokalen, teilweise auch auf der regionalen Ebene positive Impulse gesetzt haben. Der nächste Schritt ist, zu überlegen, ob und wie diese Projekte verstetigt und ausgebaut werden können und welche Effekte dadurch in Bezug auf demographischen Wandel erzielt werden können.

Die Kooperation mit den Bürgerinnen und Bürgern stellt ein für die Kommunal- und Regionalentwicklung noch nicht ausgeschöpftes Potenzial dar. Die vorgestellten Beispiele zeigen, dass die partnerschaftliche Zusammenarbeit Chancen bietet, die für eine konstruktive Gestaltung des demographischen Wandels genutzt werden können, sei es die Verbesserung der Lebensqualität in Stadt und Region oder die landesweite Vernetzung, beispielsweise von Seniorenbüros. In der Regionalentwicklung stehen häufig Projekte im Mittelpunkt, die konkret und erfahrbar sind. Hier liegt es nahe, die Bürgerinnen und Bürger mit ihrem Engagement partnerschaftlich einzubinden. Die Beispiele für die Übernahme öffentlicher Aufgaben (Seniorenarbeit, Unterhaltung von Spielplätzen etc.) zeigen, dass Bürgerinnen und Bürger bzw. Vereine diese Funktion gut übernehmen können. Die Regionalentwicklung muss dabei berücksichtigen, dass bürgerschaftliches Engagement Anerkennung und Unterstützung benötigt, z. B. durch die Bereitstellung von Räumlichkeiten oder das Angebot von Qualifizierungsmaßnahmen (vgl. Sinning 2001).

Für die Kooperationsstrategien gilt grundlegend, dass ein neues Selbstverständnis von öffentlichem Handeln erforderlich ist. Die im Rahmen der Modernisierung der Verwaltung diskutierte Kultur eines aktivierenden und kooperativen Staates ist hier von besonderer Bedeutung. Die öffentliche Hand (Staat/Kommunen) ist nur ein Akteur im Netz der Kooperanden. Entsprechend ist ihre Rolle als Partnerin, Moderatorin, Vermittlerin etc., aber auch als Gewährleisterin von Gemeinwohlorientierung zu betrachten. Die dargestellten sieben Formen der Kooperation bieten dazu ein systematisches Raster, an dem sich die Vernetzung der regionalen Partner im Sinne einer Urban and Regional Governance ausrichten kann. Wie dies auf kommunaler und regionaler Ebene konkret aussehen kann, haben die Beispiele aus verschiedenen Thüringer Kommunen und Regionen aufgezeigt; sie können eine Grundlage für weitere Vorhaben bieten.

Kooperation sollte allerdings nicht den Status Quo festschreiben. Im Zuge des demographischen Wandels stellt sich für Kommunal- und Regionalentwicklung auch die Anforderung, gewohnte Standards und Ausstattungsniveaus zu überdenken und neue Lösungswege zu gehen. Welche Entfernungen und Erreichbarkeiten sind für Krankenhäuser oder Schulen zumutbar? Welche Kultureinrichtungen benötigt ein Mittelzentrum zukünftig? etc. Diese Fragen deuten den Kern der Veränderungen an. Die Landes- und Regionalplanung in Thüringen sollte einen Dialog darüber in Gang setzen, was zukünftig unter „gleichwertigen Lebensbedingungen“ zu verstehen ist. Kooperationen können auf der Grundlage der Ergebnisse dann im folgenden Schritt dazu beitragen, für diese Zielvorgaben und entsprechenden Anpassungsstrategien geeignete und innovative Organisationslösungen zu finden.

Schließlich ist zu beachten, dass Kooperationen kein „Allheilmittel“ darstellen. Der Zwang zum Handeln steht im Falle des demographischen Wandels häufig vor dem Wunsch zu einer Kooperation. Es ist gut zu überlegen, warum man eine Kooperation eingeht und mit welchen Akteuren eine möglichst günstige Konstellation erreicht werden kann. Unausgesprochene unterschiedliche Ziele der Akteure und Nutzen für die Akteure können dabei genauso hinderlich sein wie der Versuch einzelner Akteure, Macht und Vorteile an sich zu binden. Politischer und ökonomischer Nutzen sowie Gemeinwohl können dabei sehr weit auseinanderfallen. Umso wichtiger ist es deshalb,

dass die öffentliche Hand weiterhin die Gemeinwohlinteressen im Blick behält und ihre Steuerungsfähigkeit entsprechend in der Kooperation verankert.

Literatur

- Benz, Arthur (2001): Vom Stadt-Umland-Verband zu „Regional Governance“ in Stadtregionen. In: Deutsche Zeitschrift für Kommunalwissenschaften, Bd. II, S. 55-71.
- Bieker, Susanne; Knieling, Jörg; Othengrafen, Frank; Sinning, Heidi (2004): Kooperative Stadt-Region 2030. Forschungsergebnisse, Beiträge zu STADT+UM+LAND 2030 Region Braunschweig. Bd. 13. Braunschweig.
- BMFSFJ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend) (Hrsg.) (2001): Freiwilliges Engagement in Deutschland – Ergebnisse der Repräsentativerhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement. Stuttgart.
- Budäus, Dietrich; Eichhorn, Peter (Hrsg.) (1997): Public Private Partnership. Neue Formen öffentlicher Aufgabenerfüllung. Baden-Baden.
- Enquete-Kommission „Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements“ des Deutschen Bundestags (Hrsg.) (2002): Bericht Bürgerschaftliches Engagement: auf dem Weg in eine zukunftsfähige Gesellschaft. Opladen.
- Frauenholz, Dieter; Knieling, Jörg; Sinning, Heidi (2004): Kooperation als Zukunftsstrategie zur Gestaltung des demographischen Wandels. Beispiel Stadt+Um+Land 2030 Region Braunschweig. In: Schröter, Frank (Hrsg.) 2004: Die Zukunft der Kommunen in der Region: Mobilität – Versorgung – Kooperation. RaumPlanung spezial, Nr. 7. Dortmund.
- Fuchs, Oliver; Fürst, Dietrich; Rohr-Zänker, Ruth (2002): Neue Kooperationsformen zwischen Kommune, Bürgern und Wirtschaft. In: BBR (Hrsg.): Neue Kooperationsformen in der Stadtentwicklung. Werkstatt: Praxis, Nr. 2, S. 1-87. Bonn.
- Löffler, Elke (2001): Governance – die neue Generation von Staats- und Verwaltungsmodernisierung. In: Verwaltung und Management, H. 4, S. 212-215.
- Mutz, Gerd (2003): Bürgergesellschaft und Wirtschaft – zur neuen Rolle von Unternehmen. Deutsches Institut für Urbanistik. Berlin.
- Roth, Roland (2002): Auf dem Weg zur Bürgerkommune? Bürgerschaftliches Engagement und Kommunalpolitik in Deutschland zu Beginn des 21. Jahrhunderts. In: Meyer, Thomas; Weil, Reinhard (Hrsg.): Die Bürgergesellschaft. S. 163-184, Bonn.
- Sinning, Heidi (2001): Verwaltungsmodernisierung und Planungskommunikation. In: RaumPlanung, H. 97, S. 181-186.
- Sozialbericht Thüringen: www.thueringen.de/imperia/md/content/tmsfg/abteilung3/1_demogr_entwicklung.pdf.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2000): Bevölkerungsentwicklung Deutschlands bis zum Jahr 2050. Ergebnisse der 9. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung. Wiesbaden.
- Thüringer Innenministerium, Abteilung Raumordnung und Landesplanung (Hrsg.) (2002): Landesentwicklungsplan 2003. Häufig gestellte Fragen, ROstoff, H. 2. Erfurt. (verfügbar auch unter: www.rolp.thueringen.de/FS.htm).

Internetquellen zu den Beispielen

Landesentwicklungsprogramm (LEP) Thüringen

www.1: Landesentwicklungsplan Thüringen (LEP), Entwurf 2004 vom 24.02.2004, S. 5: www.rolp.thueringen.de/Instrumente/Plaene/Thueringen/LEP/LEP2004/LEP-Entwurf%202004.pdf (Zugriff 20.07.2004).

Städtefusion Leinefelde-Worbis

- www.2: Stellungnahme der Stadt Leinefelde/Bürgermeister Reinhardt zum Gesetzentwurf am 22.01.2004, in: www.worbis.de/Startseite-Portraet.htm (Zugriff 14.07.2004).
- www.3: Stellungnahme der Stadt Worbis/Bürgermeister Lintzel zum Gesetzentwurf am 22.01.2004, in: www.worbis.de/Startseite-Portraet.htm (Zugriff 14.07.2004).
- www.4: Stellungnahme der Gemeinde Breitenbach/Bürgermeisterin Fiedler zum Gesetzentwurf vom 14.01.2004, in: www.worbis.de/Startseite-Portraet.htm (Zugriff 14.07.2004).
- www.5: Stellungnahme der Stadt Wintzingerode/Bürgermeister Eberhardt zum Gesetzentwurf am 22.01.2004, in: www.worbis.de/Startseite-Portraet.htm (Zugriff 14.07.2004).

Kommunale Arbeitsgemeinschaft „Region Erfurt-Weimar-Jena“

- www.6: Amtsblatt 4/04 vom 29. Januar 2004, Jena, in: www.jena.de/verwalt/amtblatt/amt04_04.pdf (Zugriff 14.07.2004).
- www.7: Pressemitteilung der Stadt Erfurt, 24.6.2004, in: www.erfurt.de/ (Zugriff 14.07.2004).
- www.8: www.kgst.de/_scripts/frame_generator/generate.pl?timestamp=1090232415061&frameset=http%3A//www.kgst.de/index.html&frameName=frmMain&url=http%3A//www.kgst.de/menu_links/aktuelles/kgst_preis_intelligent_sparen/interkommunale_kooperation/staedte_erfurt_jena_weimar_und_kreis_weimarer_land_1/ (Zugriff 14.07.2004).

InPrax-Netzwerk Thüringen

- www.9: www.th.schule.de/wak/rsgerstungen/inprax.htm (Zugriff 22.07.2004).
- www.10: www.bmwgroup-werkeisenach.de/eisenach/region_inprax.htm (Zugriff 24.07.2004).
- www.11: www.th.schule.de/wak/rsgerstungen/inprax.htm (Zugriff 24.07.2004).

Mühlhausen – Unterstützung von Vereinen und Lokale Agenda 21-Aktivitäten

- www.12: www.thueringer-ehrenamtsstiftung.de/html/ergebnisse_des_wettbewerbes.html (Zugriff 17.07.2004).
- www.13: www.muehlhausen.de/ (Zugriff 17.07.2004).

Kinder- und Jugendparlamente in Weida und Altenburg

- www.14: www.weida.de/index_kinderparlament.htm (Zugriff 22.07.2004).
- www.15: www.Stadt-altenburg.de/kip/tisch.html (Zugriff 29.07.2004).

Bürgerstiftung ZwischenRAUM

- www.16: www.buergerstiftung-zwischenraum.de/ (Zugriff 21.07.2004).
- www.17: www.buergerstiftungen.de/b_bsp/bsp_223_zwischenraum.html#bsp_zwischenraum_oben (Zugriff 20.07.2004).
- www.18: Jahresbericht 2002 der Bürgerstiftung, in: www.buergerstiftung-zwischenraum.de/ (Zugriff 21.07.2004).

Verein KommPottPorra zum Stadtumbau Ost in Gotha

- www.19: Thüringer Allgemeine am 29.08.2003: „Ein unbequemer Gestalter – Netzwerk ‚KommPottPorra‘ feierte gestern fünfjähriges Bestehen“, o.S. in: www.kommpottpora.de/kpp/index.html?echo_20011.htm~mainFrame (Zugriff 24.07.2004).
- www.20: Allgemeiner Anzeiger vom 09.04.2003: „KommPottPorra feierte fünfjähriges Jubiläum – Gratulanten mit Geldspenden“, o.S. in: www.kommpottpora.de/kpp/index.html?echo_20011.htm~mainFrame (Zugriff 24.07.2004).
- www.21: Thüringer Landeszeitung am 29.08.2003: „NETZWERK, 5 JAHRE KOMMPOTTPORA – Wortführer für Vereine und Bürgerbelange“, o.S. in: www.kommpottpora.de/kpp/index.html?echo_20011.htm~mainFrame (Zugriff 29.08.2003).
- www.22: www.kommpottpora.de/___/KPP_STRUKTURSHEMA.pdf (Zugriff 19.08.2004).

Landesarbeitsgemeinschaft der Seniorenbüros Thüringen (LAG)

www.23: www.seniorenbueros.org/RUNDBRIEF_1_2002.PDF (Zugriff 18.08.2004).

www.24: Verband der Thüringer Wirtschaft e.V. (Hg.) 2004: VWT/VMET/AGVT: Umfrage 2003, in: *Aus Unternehmen für Unternehmen*, H. 1, S. 2 ff., Erfurt: www.vwt.de/presse/presse268.pdf (Zugriff 19.08.2004).

„Technik ist cool“ – Netzwerk für Ingenieurberufe

www.25: www.technik-ist-cool.de/allg.htm (Zugriff 18.08.2004).

www.26: www.vdi.de/imperia/md/content/thringerbv/zeitung4_01/3.pdf (Zugriff 18.08.2004).

Gesprächskreis Unternehmensnachfolge

www.27: www.weimar.bwtw.de/opencms/export/bwtw_weimar/partner/ (Zugriff 19.08.2004).

Partnerschaft für Artern – „Stadt der Träume“

www.28: www.3sat.de/3sat.php?www.3sat.de/kulturzeit/themen/39334/ (Zugriff 22.07.2004).

www.29: Thüringer Allgemeine vom 15.12.2002: „Endemols Bürgerwerkstatt in Artern“, o.S., in: ferienwohnungen-unger.de/artern/presseberichte/presseste03.html, (Zugriff 22.07.2004).

www.30: Thüringer Allgemeine vom 05.06.2003: «Genug der halben Sachen», o.S., in: ferienwohnungen-unger.de/artern/presseberichte/presseste03.html, (Zugriff 22.07.2004).

www.31: www.teamarbeit-fuer-deutschland.de/servlet/PB/menu/1005576/ (Zugriff 21.07.2004).

www.32: Thüringer Allgemeine vom 21.02.2003: „Reaktionen auf die Sendung“, o.S. und Thüringer Allgemeine vom 15.12.2002: „Endemols Bürgerwerkstatt in Artern“, o.S., in: ferienwohnungen-unger.de/artern/presseberichte/presseste03.html (Zugriff 21.07.2004).

www.33: Thüringer Allgemeine vom 17.01.2003: „Im Windschatten“, o.S., in: ferienwohnungen-unger.de/artern/presseberichte/presseste03.html und www.teamarbeit-fuer-deutschland.de/servlet/PB/menu/1005576/ (Zugriff 21.07.2004).

www.34: www.mdr.de/boulevard/1349445.html (Zugriff 21.07.2004).

www.35: www.mittelstandspark.de/index.php?menu_id=1 (Zugriff 21.07.2004).